

INTERKULTURELLE KOMPETENZ: VERSCHIEDENE KULTUREN IM INTERKULTURELLEN MANAGEMENT

И.И. Пасовец

Полесский государственный университет, inga_p@tut.by

Man sagte immer: “Andere Länder, andere Sitten.“ Diese Lebensweisheit hat trotz zunehmender Internationalisierung nicht an Aktualität verloren.

Unternehmen, Universitäten, Vereine, die international erfolgreich sein wollen, können sich in unserer globalisierten und konkurrenzbestimmten Welt nicht mehr allein an ihre Fachkompetenz und die Qualität ihrer Produkte und Projekte verlassen, sondern auch durch interkulturelle Kompetenz ergänzen.

Diese lässt sich als Fähigkeit beschreiben, im Umgang mit Angehörigen anderer Kulturkreise andersartige Wahrnehmungen, Empfindungen, Urteile und Verhaltensweisen als Resultat unterschiedlicher kultureller Prägung zu erkennen, zu akzeptieren, zu analysieren und dadurch kulturell bedingte Konflikte zu lösen bzw. bestenfalls zu vermeiden.

Deutsche Geschäftsleute in China, z. B., fühlen und sehen sofort, dass sie sich in einer fremden Kultur bewegen. In Belarus und Russland taucht dieses Gefühl häufig nicht auf, da die Menschen sich dort auf den ersten Blick nicht auffällig von den Deutschen unterscheiden. Fliegt ein russischer oder

belarussischer Geschäftsmann jedoch nach Berlin, wird er davon sprechen, dass er nach Europa fliege, so, als gehörten Moskau oder Minsk nicht zum europäischen Teil der Welt!

Bis 2006 war das Adjektiv „interkulturell“ im Duden, dem Nachlagewerk zur deutschen Sprache, noch nicht als Schlagwort zu finden, obwohl es als Attribut zu vielen Begriffen wie „Kompetenz“, „Kommunikation“, „Management“ verwendet wird. Motiviert ist „interkulturell“ durch das Lexem Kultur. Der Begriff „Kultur“ ist jedoch semantisch und definitorisch äußerst schwer zu erfassen. Je nach Forschungsgebiet kommt man zu unterschiedlichen Komponenten und Sichtweisen. Die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn bereits Anfang der 50er Jahre in einer Literaturanalyse 164 verschiedene Definitionen des Begriffs Kultur zusammengetragen. [2, S. 43]

Die Kulturanthropologie unterscheidet eine materiale, soziale und mentale Dimension von Kultur. So ist „Kultur im wesentlichen zu verstehen als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden.“ [3, S. 16]

Für den Bereich der interkulturellen Kommunikation findet die klassische Definition des holländischen Kulturpsychologen Geert Hofstede große Akzeptanz. Kultur wird hier als ein gruppenspezifisches, kollektives Phänomen von gemeinsam geteilten Werthaltungen definiert. „Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. [1, S. 6] Die Quellen unserer mentalen Programme liegen nach Hofstede im sozialen Umfeld und manifestieren sich in Symbolen (wie Sprache, Gesten), Ritualen (zu Fest- und Feiertagen) und Werteorientierungen, dem eigentlichen Kern seines Kulturbegriffs.

Wie sehen die Deutschen, z.B., durch die „Kulturbrille“ anderer aus? Nicht-deutsche Kulturen bezeichnen als „typisch-deutsch“:

1. Sachlichkeit und emotionale Distanz (Fakten und Arbeitsaufgaben sind wichtiger als Empfindungen und Beziehungen. Kritische und selbstkritische Haltung. „*Lass die Kirche im Dorf!*“)
2. Ordnung, Struktur, pedantische Planung und Regeln (Zeit- Arbeitsplanung im privaten und dienstlichen Bereich. Termine, Kalender, Pünktlichkeit. „*Eins nach dem anderen*“. „*Was du heute kann besorgen, das verschiebe nicht auf morgen*.“)
3. Gründlichkeit, Fleiß und Pflichtbewusstsein (Trennung von Arbeits- und Privatbereich. Nur in Privatem darf man loslassen. „*Erst die Arbeit – dann das Vergnügen!*“ „*Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps*.“)
4. Direkte Kommunikation, Besserwisserei (Sagen, was Sache ist; sei direkt und offen: „*auf gut Deutsch*“, präzise Formulierungen, Argumentationskultur).

Als typisch-russische, kulturgeprägte Kulturstandarts gelten:

1. Neigung zur extremen Polarisierung (von Arbeitswut bis Lethargie, Güte und Härte, Stolz und Selbstzweifel).
2. Hang zum Fatalismus, zu Passivität und Duldungsbereitschaft, Aberglauben.
Typische Redewendung: „*Поживем – увидим!*“ (*Lass uns leben, dann sehen wir, wie es kommt.*)
3. Vorsicht, Misstrauen gegenüber dem Staat, seinen Behörden und Ausländern.
4. Gastfreundlichkeit, Herzlichkeit, Mitgefühl („*Alles was die Küche hergibt, kommt auf den Tisch*“.)
5. Emotionalität und Sentimentalität.
6. Familien- und Gruppenorientierung. [4]

In umfangreichen empirischen Untersuchungen, die G. Hofstede 1968-1972 ca. 117000 statistisch vergleichbaren Mitarbeitern des IBM-Konzerns in 53 Ländern durchführte, kam er zu dem Ergebnis, dass es im wesentlichen vier komplexe Faktoren – sog. Kulturdimensionen (Machtdistanz, Individualismus – Kollektivismus, Maskulinität – Feminität, Unsicherheitsvermeidung) – sind, aus denen sich Welt- und Menschenbild einzelner Kulturen und in Anwendung auf die Unternehmenstätigkeit auch Arbeitsweisen und Führungsstile ableiten lassen.

Soziokulturell geprägte russische (belarussische) bzw. deutsche Kulturstandarts die globalen Kulturdimensionen, von denen ich zwei näher betrachten möchte.

Machtdistanz wird von Hofstede definiert als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtiger Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“ [1, S. 59] Machtdistanz kann in allen gesellschaftlichen Institutionen, seien es Familie, Schule, staatliche Organisationen, Behörden oder Wirtschaftsunternehmen, gemessen werden. Als Gradmesser für die Ungleichheit der Gesellschaft gilt der Machtdistanzindex (MDI). Er gibt an, welchen Grad an Akzeptanz es für Macht- und Autoritätsunterschiede so wie für Hierarchiegefälle in einer Kultur gibt.

So haben nach den Untersuchungen Hofstede die asiatischen, osteuropäischen, lateinamerikanischen und arabischen Länder relativ hohe Machtdistanzwerte, die skandinavischen und drei deutschsprachigen Länder sowie Großbritannien, Israel und die USA aber einen relativ niedrigen MDI. Also, Russland (MDI:93) – China (80) – Frankreich (68) – Deutschland (35) – Israel (13).

Deutschland gehört zu den Ländern mit geringem MDI. Geringer Machtdistanz bedeutet begrenzte Abhängigkeit der Arbeiter vom Vorgesetzten und geringe emotionale Distanz. Der Vorgesetzte ist immer ansprechbar, der Mitarbeiter traut sich zu widersprechen. Es wird ein konsultativer Arbeitsstil bevorzugt. Teamarbeit, Rundtischgespräche, gemeinsame Problemlösungsstrategien sind an der Tagesordnung. Erwartet wird ein aktives und kritisches Mitdenken der Mitarbeiter.

In Russland wird in Übereinstimmung mit dem hohen MDI traditionell ein autoritär geprägter Führungsstil präferiert, mit autokratischer, bürokratischer oder patriarchalischer Ausprägung.

Dieser Stil beruht auf persönlicher Autorität und Integrität des Führenden, im besten Falle einer wohlwollenden und kompetenten „Vater und Vorbildfigur“. Im politischen Leben wählt man Personen, nicht Parteien und ihre Programme. Autoritäre Führungspersonen können eine eigene Partei gründen.

Die Kategorie „soziale Bedingungen“ zeigt die vorherrschende Art der Beziehung zwischen den Mitgliedern einer Kultur an. Ihre wichtigsten Ausprägungen sind Individualismus und Kollektivismus.

„Individualismus“ impliziert ein lose verknüpft, soziales Bindungsgefüge, innerhalb dessen Individuen ihren eigenen Interessen nachgehen und sich maximal engen Familienangehörigen stark zuwenden. Ein wichtiges Erziehungsziel ist die Selbstständigkeit der Kinder, die von einem bestimmten Alter an imstande sein sollen, ihre Belange zu regeln.

Das Gegenstück, der „Kollektivismus“, beschreibt Gesellschaften, in denen eine Person von Geburt an in starke, geschlossene „Wir-Gruppen“ integriert ist, die sie ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen. [1, S. 102]

Der Terminus „Kollektivismus“ trägt hier keine politische Bedeutung. Stark kollektivistische Kulturen organisieren ihre Kontakte nach horizontalen (Brüder – Schwestern – Cousins – Cousinen) sowie vertikalen (Großeltern – Eltern – Kinder) Beziehungen.

Kaum überraschend haben die USA den höchsten Individualismus – Indexwert und stehen auf Platz 1 der 74 untersuchten Länder. Die deutsche Kultur wird als dominant – wenn auch nicht extrem – individualistisch eingestuft (Platz 18 von 74). Im Vergleich dazu besitzt die russische Kultur eher kollektivistische Züge.

Die Deutschen gelten aus der Sicht personenorientierter Gesellschaft als kühl und distanziert. Sie sind auf eine Sache, ein Projekt, konkrete Vertragsbedingungen, auf Zahlen, Daten und Fakten fixiert. Sie verhandeln mit einem Unternehmen und nicht mit einer Person; auch wenn sie es begrüßen, wenn sich die persönlichen Arbeitsbeziehungen positiv gestalten.

Russland gehört zu den Ländern, in denen sich das Individuum als Teil einer Gruppe identifiziert. Dies äußert sich in einer starken Bindung innerhalb der Familie, einem Klassenkollektiv, einer Seminargruppe, einem Arbeitskollektiv, einem Freundeskreis, einem sozialen und beruflichen Netzwerk. Dieser Gruppe der „Eigenen“, denen man vertraut, steht die Gruppe der „Fremden“ gegenüber, zu denen man sich weniger loyal verhalten darf. [3, S. 52]

Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen lassen sich in Russland vor allem über einen persönlichen Kontakt anbahnen. Man muss den Partner kennen und auch als Mensch akzeptieren können. Solche Kontakte bekommt man auf Messen und Ausstellungen, auf Wirtschaftstagen und Kooperationsbörsen, auf Konferenzen oder Unternehmerreisen. Letztere ermöglichen nicht nur Kontakt zu russischen Firmen und Institutionen, sondern meistens auch den so wichtigen Zugang zu Entscheidungsträgern in Behörden.

Jedoch der schnellste und wirksamste Weg, in Russland Verbindungen zu potenziellen Geschäftspartnern herzustellen, ist der über bereits geknüpfte Netzwerke. Persönliche Empfehlungen können einem nicht nur aufwendiges Suchen abnehmen, sondern auch wichtige Türen öffnen.

Wirkliche Stabilität erlangt das russische Business dadurch, dass ständige Partner oft zu persönlichen Freunden werden. Und einen Freund zu betrügen, ist in der Regel undenkbar. Ihm hält man sogar bei schlechteren Konditionen die Treue – denn die Beziehung steht über Geschäft. Deswegen empfiehlt es sich nicht, bei Projekten und Verhandlungen mit beziehungsorientierten Russen (Weißrussen), die zuständigen Ansprechpartner oft auszutauschen.

Tendenz Individualismus: Deutschland	Tendenz Kollektivismus: Russland (Weißrussland)
Ich-Gefühl	Wir-Gefühl
Strafe: Verlust der Selbstachtung / Schuld	Strafe: Verlust des „Gesichts“ / Scham
Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung	Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe
Gleiche Wertmaßstäbe gelten für alle: Universalismus	Wertmaßstäbe unterscheiden sich für die Gruppe und für Außenstehende: Partikularismus: eigen – fremd
Konfliktlösung durch Diskussion und offene Meinungsäußerung	Streben nach Gruppenharmonie; Konflikte sind zu vermeiden

Ausgewählte Kulturstandards in Vergleich

Normen / Werte	Deutschland	Russland / Weißrussland
Macht / Status	Muss sich legitimieren Leistung / Bildung	Wird a priori akzeptiert Alter / Position / Bildung
Individualismus / Kollektivismus	Dominanz des Individuums „Ich“-Gefühl	Dominanz des Gruppe „Wir“-Gefühl
Verhalten	mehr rational Sachorientierung	mehr emotional Personenorientierung
Entscheidungsfindung	Konsensbildung	Senioritäts- oder Majoritätsprinzip
Regeln	sehr verbindlich	wenig verbindlich
Erfolg	individuell	gruppengebunden
Zeitorientierung	Trennung von Arbeits- und Privatleben	Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben
Umgang mit der Zeit	Monochrom. Pünktlichkeit ist absoluter Wert	Polychrom. Pünktlichkeit ist absoluter Wert

Der Wesensgehalt einer Kultur besteht aus historisch gewachsenen und selektierten Ideen und damit verbundenen Wertvorstellungen. Diese werden durch konkrete Kulturstandards reflektiert. Im Rahmen des vorliegenden Artikels habe ich einige Kulturstandards und ihre Auswirkungen auf die interkulturelle Praxis erläutert. Natürlich hat das Leben eine Vielzahl weiterer Situationen bereit, auf die man reagieren muss.

Literaturverzeichnis:

1. Hofstede, G. Lokales Denken, globales Handeln. / G. Hofstede. – München: Perlitx, 2006. – 100 S.
2. Kröber, A., Kluckhohn, C. Kultur: Kritische Übersicht von Konzeptionen und Definitionen. / A. Kröber, C. Kluckhohn. – Cambridge, 1952 – 56 S.
3. Maletzke, G. Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen./ G. Maletzke. – München. – 1996.
4. Kulturstandards. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/erklärung/stand> – Дата доступа: 10.04.2011.